

从内部市场化改革到与外部市场接轨

太钢:改革催生的蜕变与成长

■ 邓江滔 黄传宝 报道

撬动内外活力杠杆,锻造全流程竞争力,体现一家企业现代化程度的,除了科技,更要看它的管理。

从全面预算、绩效评价、薪酬体系设计到公务用车改革,从内部市场化改革到与外部市场接轨,改革如影随形,催生着太钢的蜕变与成长。

全员营销 发现自己的问题

从2014年年初开始,太钢扎实推进以市场为导向、以创造价值为中心的管理机制和流程变革,撬动内部和外部的活力杠杆,加快由生产经营型向价值经营型转变,拉开了新一轮深化改革的帷幕。太钢形象地将此轮改革概括为“三力”——传递市场压力,增强干部动力,激发全员活力。

面对严峻的钢铁行业形势,太钢一只眼睛“盯”市场,瞄准附加值高的产品,另一只眼睛“盯”成本,尽可能的将生产成本降下来。在采访过程中,上到董事长下到一线工人,“降成本、跑市场”是使用频率最高的一个词。

太钢型材厂牛瑞新对此事理解得最深:“技术人员、管理人员和关键操作人员都要跑市场,切身感受市场和客户需求,从中发现自己的问题,找到自己的定位。”

他接着说:“刚开始时,大家还有些不理解、不情愿,因为多年来,跑市场、拿合同一直是营销部门的事”。

他回忆:“不跑不知道,一跑吓一跳,与用户面对面接触后才真正明白:市场形势很严峻,用户要求很苛刻,只有比别人多走一步,快走一步,才能挽回一个单子。”

产销研联合出击市场,将企业与市场的距离无限拉近,不仅巩固了困难形势下的客户关系,更重要的是,一条条市场信息和一个个客户的需求回到了厂里。在价值经营和价值创造的驱动下,型材人找到了品种优化升级的方向。

今年上半年,太钢型材厂质量异议同比降低了60%还多,接踵而至的订单,让型材厂职工尝到了市场化改革的甜头。

对于公司倡导的全员营销理念,太钢不锈钢热轧厂有着自己独特的理解。他们认为,全员营销是要让所有的职工都能站在用户的角度考虑问题,都能在面对一份订单时多问几个为什么,真正理解用户的需求,把自己的关口,让每一个用户满意。

一位对市场 and 客户感受颇深技术人员给记者讲了一个故事。有一次,厂里接到一个明确标着要求宽度为1449毫米的“奇怪”订单。客户为什么要订如此精确度的钢板,难道1450毫米的板子不可以用吗?要是在过去,谁都不会在意。而现在,遇到不理解的订单,大伙都有了问个究竟的习惯。经过与客户沟通,终于明白了。原来,这是客户的一个出口订单,老外做设计时度量单位用的是“英寸”,客户为了方便厂家,就转换成了国内的度量单位“毫米”,也就有了这个“奇怪”的数字。

马钢干熄焦电站电气设备“防暑”四到位

马钢焦化公司三个干熄焦电站高度重视电气设备的“防暑降温”工作,四到位为电气设备创造清凉高效的工作环境。由于电气设备“防暑降温”工作的有效开展,三个电站日发电量逼近160万千瓦时的夏季高位运行状态。

通风到位。各电站对生产现场的配电室、高压接线室、电气集中控制室等场所进行认真排查,确保每一处电气设备处于良好通风状态,并根据室内温度定期通风降温,对散热不畅的个别配电柜内电气设备、高温环境下的设备采取安全敞开柜门、单独增加排风扇等举措强行降温。

巡查到位。各电站要求电气运行人员、车间值班管理人员强化对电气设备的巡检频次和监管力度,巡检人员每次巡查必须携带红外测温仪器,除认真读取凝聚、射泵和循环水泵等泵体上安放的老式温度计读数外,对现场各类接线柱、电机轴承部位、发电机引出线等发热部位进行认真巡视,将重要检测数据记录在册。尤其对大功率电机、各种高压馈出线等防护严密不易测量的设备,甚至采取在防护盖上开安全孔的方法进行测温。

维护到位。针对巡检中发现的电气设备发热等安全隐患,各电站及时做出安排,第一时间对隐患进行整改,确保设备健康、高效运行。对确实无法在运行中检测的电气设备,各电站采用定期预防性维护的方式,对这些设备进行隐患排查与消除处理,防患于未然。

档案到位。各电站将重点电气设备监测数据整理成册,根据各时段的要求认真填写相关数据,完善设备档案,岗位职工对这些数据及时进行对比研究,发现异常立即对该设备进行妥善处理,杜绝不良后果产生。

(李开庆)



太钢180吨转炉

疑问打消了,客户的认真程度也教育了厂里的职工,大伙干起活来心气也顺多了。久而久之,“用户有毛病”的口头禅在厂里越来越少了。因为,大家的心与用户的心贴在了一起。

体制高地 锻造出新竞争力

太钢营销部部长尚佳君说:“困境是倒逼企业进行改革创新的契机,可以说,目前太钢市场化改革形成的体制高地锻造了太钢新的竞争力。”

市场的出口找到了,如何降低生产成本,锻造全流程竞争力,太钢的动作从容而有力。

在太钢的预算表上,有两个最重要指标,除了盈利,另外一个则是降本增效。眼下,盘活资源、物尽其用、降低成本在这样一个双千

亿企业中显得异常重要。

在太钢不锈钢热轧厂,流传着一个“特护”链条的感人故事。原来,加热炉每次出钢开启炉门时,炉口上方的链条都要承受近千度的炙烤,而这样的开启平均每天要有300次以上,加之链条受炉内灰尘的侵蚀,致使链条的损耗很大,更换频繁。

以往,谁都没有太在意链条更换的事,该换就换,没什么说的。但是现在,厂保障机械一组的职工算起了细账:一根链条并不值几个钱,但更换链条需要停炉降温,每换一次,就要损失近10个小时的生产时间,还会影响质量。

为了减少链条更换,他们开启了对本已超周期服役链条的特护之路。一根链条由44节链子组成,每一节链子上又有8个链板,链条长期在高温条件下运行,链板销孔磨损严

上汽依维柯红岩 682 系列载货车出口非洲

依维柯682作为上汽依维柯红岩杰狮的出口版车型近年来已成功销售到非洲、中东、东南亚、中亚等部分国家和地区。这些出口车型都授权打上了IVECO的标志,由当地依维柯经销商进行销售。近日,又一批上汽依维柯红岩新开发的682系列6x4载货车成功出口到非洲市场。

与国内的载货车使用习惯不同,非洲国家对6x4载货车尤为偏爱。上汽依维柯红岩为非洲市场开发的682系列6x4载货车采用杰狮平顶带卧驾驶室,工程版保险杠,接近角大。由于非洲不少国家路况多为非铺装路面,出口版682载货车均采用斯太尔技术的轮边减速桥,此车桥在国内已经生产多年,大量应用在工程车辆上,具有技术成熟、结构简单、维修方便等诸多优点。

出口非洲的682系列载货车采用上菲红公司生产的8.7升C9发动机,这款发动机在国内市场的杰狮车型已经装车多年,且目前同步装配在依维柯原装车型,排放标准从欧3至欧6均可满足。由于非洲地区并没有过于严格的排放标准,682载货车采用了排放为欧3的机型,以满足出口地的柴油品质。传递动力的陕齿法士特的手动12档变速箱在国内市场的占有率非常高。

中铁十一局四公司开设微信工作群不久,渐渐地成了追踪“三严三实”教育内容落实情况

和促进作风转变的重要舆论阵地,在企业上下引起不小反响——

作风不实“微信群”里见

■ 郑传海 报道

从6月26日召开“三严三实”专题教育党课视频会至今,中铁十一局四公司各级管理者特别在乎微信工作群发布的消息。生怕自己负责的项目部、管理中心或部门落实工作不扎实,在微信群里曝光,并责成责任人亮明态度,拿出限期整改的日期和方案,同时,定期在微信群向大家报告整改期间的进展情况。

说起全公司各项目部主管、8个中心经理和公司本级职能部门负责人接受“有问题微信上见”的做法,还有一段令人纠结的故事呢。

6月26日,在该公司“三严三实”视频党课上,党委书记唐清明剖析了最近发生在少数项目一些怪现象时,严肃地说,我们上“三严三实”党课和落实党课精神,就是要以抓铁有痕,踏石有印的工作作风,真抓实抓,敢于担当,以敢于直面问题的态度处理问题。从今天起,不管发现什么问题,也不管发生在谁身上,都要公开地点名道姓,一追到底,直至问题整改达到预期目的。

下午上班不一会儿,办公室主任霍强就在微信群里发出一条信息:现在对上上午“三严三实”视频党课课时,既不请假,也不参

加党课学习的5位项目经理和机关部门负责人提出严厉批评,责成每个人今天下班前作出深刻检查。

通报一经在微信里传开,有的人就私下里议论开了:

没有参加党课是因为工作上的事情离不开,或施工现场一些问题亟需处理,又不是做私事去了,值得曝光出丑吗?

还有人觉得,虽说上午没参加会议,视频内容不是还要发给各项目QQ群吗,挤时间收看不就成了?又不是错过了今天上午的学习时间,就无法收看视频党课了。再说了,公司领导不是还要到各自的联系点去讲党课吗,他们到项目上讲党课的时候,我们不是要参加啊。

在有的同志看来,“三严三实”专题教育延伸到公司各个管理层是对的,但是,像个别项目受征地拆迁等因素影响,施工进度一度没有跟上,受到业主或局指批评,这种情况很多。如果也要把限期扭转被动局面的措施和日期在微信里曝光,接受大家监督,未免小题大作……

公司党委书记唐清明、总经理余霖和纪委书记王海潮听闻这些议论后,没有责怪发牢骚的人,而是从严以修身、严以律己和严以用权不分职务大小,谋事要实和做人要实

重,有的链板已经拉长变形甚至断裂,必须拆掉坏链板重接链条。

过去是一个链板变形和断裂了,就更更换整根链条。现在,要更换损坏的链板,延长链条的使用寿命,这下区域负责人尹韩勇可苦重了,对炉内链条的日常点检成了他重中之重的工作。特护的这段时期,尹师傅每天要上炉顶点检好几次,仔细观察每一块链板、每一条销子,及时加注润滑油……完成一个检查过程,至少需要等待炉门开启两次以上,这也就意味着他要被炽热的炉温烤上两次。

尹师傅苦重不说,班组组织更换链板则更是人所共知的苦差事:任何一块链板对不准链条就接不起来,一个销子没有穿好,活儿都是白干。必须一节一节地找、一片一片地对,再一环一环地检查确认。这些操作都需要在炉口上方的高温环境里完成。每一次作业说起来是由4个人共同完成,其实是两人一组倒着干,他们在与高温拼体能、拼速度、拼耐力。

辛苦换来了收获:就这样修修补补,这根链条硬是坚持了22个月。而以往,最长时间也不会超过一年。

职工们说,接链条的活儿受苦不少,但省下了大量时间,不耽误生产,不影响质量,看到眼下这市场行情,厂里经营又这么难,我们虽苦了些,但值得!

太钢董事长、党委书记李晓波说:“这不是简单的换链条与接链条,而是一种精神,一种主动进取、顽强拼搏的精神,是生动而实在的主人翁精神。”一个简单的链条“特护”故事,让我们找到了不锈钢热轧厂绝处逢生的真正原因。

算明白账,干明白活,这就是太钢推行的价值内部市场化改革,一根链条增强了每个人降本增效的责任意识,更逼着他们从生产到经营转变。

改革教育了职工,也让企业在艰难的形势下奋力前行。今年上半年,太钢不锈钢产量同比增长4.2%,其中出口同比增长3.5%,改革正在成为太钢全员的自觉行动。



货箱来自重庆凯瑞,这是一家重庆本地的上装制造商。根据非洲用户的使用习惯在栏板上方额外增加了高栏,栏板高度几乎齐于驾驶室。由于非洲地区的超载情况非常普遍,682载货车在底盘、悬挂方面亦经过了加强。

在2014年的上汽依维柯红岩商务年会上,上汽依维柯红岩曾表示:公司将与依维柯联手开发新的出口车型。从682系列车型的频繁推出,不难看出上依红借助依维柯全球销售网络增强国际市场竞争能力效果十分明显。

(建华)

玉航观察·肖玉航专栏

完善市场规则 更具紧迫性

■ 新华社瞭望智库特约研究员、九鼎德盛金融证券分析师 肖玉航

日前,笔者与深圳、香港一些投资人士交流,在谈及中国股票市场目前的救市时大部分表示,完善与尊重市场规则或更为重要。此引起了笔者对中国股票市场的思考。

研究跟踪中国资本市场二十年发现,中国股票市场虽然具有新兴市场特色,同时某此时期具有政策干预的必要性,但从中国资本市场的中长期健康发展来看,完善市场规则在目前阶段的确更具紧迫性。

资本市场是市场经济的典型代表,是投资者进行交易的场所,也是融资者与退市者共现的市场,其优胜劣汰、公平竞争须是其最为坚定的市场必然。从欧美等成熟市场来看,尽管其股票市场曾多次出现各种危机,但市场规则却能够坚定体现,退市与上市、破产与优胜等共存,在总体的发展过程中始终体现着市场经济的核心,可以说正是市场规则的严肃性与法律化,市场活力的体现才更为有效,风险与机会共存,收益与亏损共伴是任何股票市场的必然。

如果我们来看一下,中国股票市场的历史运行轨迹,可以发现A股市场呈现出明显的频繁救市轨迹。频繁救市实际上不利于市场机制的完善,也体现出市场规则的不完善,因此笔者认为,A股市场在此次大规模的救市后,监管层及市场主体应反思,坚定完善市场规则,推动我国股票市场的健康发展。

笔者研究认为,道氏理论的技术分析核心之一,市场行为反映一切信息是中国股票市场今年暴涨暴跌的真实体现。市场暴涨之时,市场规则的不严肃明显体现;市场暴跌之时,市场规则的不断变化,人为干预也体现的更是多变。比如今年上半年的上涨过程中,一些典型的操纵股价与新股上市操纵案例不断出现,却没有及时的进行规则的完善与法律的及时介入;市场暴跌之时,我们看到限制账户交易、改变融资融券、联合市场投资主体进行干预、停止新股发行等不断步入前台,这说明我国股票市场的发展中,市场规则的完善与严肃性、法制力相对薄弱或不足。

证券市场是市场经济的重要组成部分,而市场经济是信用经济的典型代表,信用经济的核心则反映的是市场参与主体的行为。如何保障市场运行质量及投资者公平交易,其市场规则的完善与严肃性对于证券市场而言则是最为关键的。

笔者认为,市场规则主要包括市场准入规则、市场竞争规则和市场交易规则。从中国A股市场发展来看,市场准入规则,在法律层面已较为完善,市场主体与投资者的身份可确定;而市场竞争规则在退市与上市、打击内幕交易与操纵股价等方面依然难言完善。从市场交易规则特别是核心的交易制度方面的建设来看,这更应引起管理层高度重视,保持交易公平与公开、透明更是紧迫。

一个有效的资本市场,其最为关键的因素之一是公平交易,而就目前我国股票市场的发展来看,现行交易制度所体现的制度缺陷与非公平交易特征非常明显。新股首日交易脱离与所有股票的特殊待遇,机构利用多种工具T+0以对冲而中小投资者则难盛行、重组股的多日停牌后的复牌涨跌幅待遇、直接干预交易规则、限制性交易等,这些可以说构成了中国股票市场交易制度的非公平扭曲。

从国际资本市场实例来看,世界主要资本市场对于新股首日上市及二级市场股票并无一个停板制度的限制、买者自负、退市与上市等并不会因危机而改变,这一方面可以体现市场交易过程中多空双方博弈的真实结果,另一方面也可以使得投资者在有一当日选择权或风险意识承担。

一个有效的市场应该是多空充分博弈的市场,股票交易制度如果在某品种一个政策,比如新股、重组股复牌给一个高的涨跌幅或无涨跌幅,而市场其他股票给一个10%,这就形成了极大的非公平交易。同时,在暴涨时规则没有变化,在暴跌时却多次干预交易规则,这就使得市场交易规则受到人为的影响,使得公平交易制度出现扭曲与挑战,使得本应多空博弈的市场体现出非公平交易,难怪目前A股市场如此众多的上市公司重组停牌,实际上这也是再利用一个隐藏的所谓故事,在复牌时利用制度的不对等,形成利益托价进行炒作。

总体而言,市场的暴涨暴跌体现出我国股票市场规则建设的紧迫性与严肃性,频繁的救市与干预市场,使得市场规则的多变也体现明显,这是不利于市场规则与市场的长期健康发展。目前《证券法》的修订也在完善之中,而此次暴跌后救市需要管理层在内的市场主体与投资者深刻反思,切实维护市场规则的法律化,推行交易制度公平改革,让市场体现市场化的风险与机会,让投资者公平的进行交易选择是当下较为关键之举,否则市场规则本身的不严谨与不完善,将使得未来仍然频繁救市不断,使得市场效率与竞争体现难以市场化、法律化,累积的非公平交易风险或导致最终的市场伤害,也难以体现公平的市场竞争与优胜劣汰。

尊重市场规则、完善市场规则时不我待!